

التدريب الإداري ومعايير الجودة

ورقة عمل مقدمة للمشاركة في

الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية

"نحو بناء معايير التدريب"

مقدمة من

ياسر مصطفى مهلهل

معهد الضوء الأخضر للتدريب

أبريل ٢٠١١م

المملكة العربية السعودية – الرياض – ص.ب ٦٣٢٩٣ – الرياض ١١٥١٦ – هاتف: ٤٠٥١٢٢٦ – ٤٠٥١٢٦٦ +٩٦٦١ فاكس: ٤٠٥١٤٤٥ +٩٦٦١
Kingdom of Saudi Arabia - Riyadh - P.O.Box 63293 Riyadh 11516 - Tel. : +966 1 405 1226 / 405 1266 - Fax : +966 1 405 1445
www.gltraining.net Email. : training@gltraining.net

فهرس الموضوعات

تمهيد :

مما لا جدال فيه أهمية وحتمية الدور الفعال الذي يقوم به التدريب في مساعدة الأفراد والمؤسسات المهنية لحل الكثير من المشاكل التي تواجهها والعاملين فيها على مختلف المستويات الوظيفية ومختلف مجالات العمل سواء الفنية منها والخدمية. بالإضافة إلى أن التدريب لن يقوم بهذا الدور بالفاعلية والكفاءة ومستوى الجودة المطلوب ويكون العائد منه متوافقاً مع الأهداف المخطط لها كل هذا لن يكون إلا إذا تم تنفيذ التدريب بصورة علمية ومهنية مخططة ومدروسة ومحددة . حيث يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم العلمي الذي يحدد مدى نجاح التدريب في مقابلة الاحتياجات التي بدأ على أساسها. وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية هو الخطوة الأولى والرئيسة في منظومة العملية التدريبية.

إن التعليم والتدريب معنيان ببناء الإنسان وتعزيز قدرته على معرفة الله تعالى والإيمان به والالتزام برسالته والصلاح والإصلاح في الأرض عمارتها بالقيم الربانية والحضارة المدنية .

وعليه فمهنة التعليم والتدريب مهنة الأنبياء والمرسلين، فلابد أن يكون هذا هو المنطلق الأساسي لكل من يعمل في مجال التدريب. وعليه أن يعيش هذا المعنى ويعمل في سياق هذه المسؤولية العظمى وما تتطلبه من استحقاقات أكاديمية وتدريبية وخبراتية لضمان تأهيله بشكل كافي يمكنه من الوفاء بهذه المهمة، والمحافظة على قيمة ومكانة المُعلم والمُدرب في المجتمع كوريث شرعي للأنبياء والمرسلين.

أهميه التدريب :

- إعداد وتأهيل العاملين الجُدد لتحقيق متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم.
- تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة للترقي الوظيفي.
- يساعد على رفع مستوى الأداء ويحسن الإنتاجية ويقلل من نسبة الهدر.
- مواكبة الجديد والحديث في مجال العمل من خلال التدريب المستمر أثناء العمل.
- الوسيلة الأكثر فاعلية والأقوى تأثيرا في صقل و تنمية الأفراد.
- يوفر الكثير من الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة.
- إمداد وإكساب الفرد بالقيم والمعارف و الخبرات اللازمة لأداء أعمالة بنجاح.
- يساهم التدريب في حل المشكلات التي يمر بها الموظف أو من المحتمل مواجهتها في المستقبل
- المساعدة في التقليل من مخاطر وإصابات العمل
- العمل على تحويل القدرات العادية إلى قدرات قيادية
- يساعد في علاج الظواهر السلوكية السلبية
- يقلل من نسبة الدوران الوظيفي

الأهداف الإستراتيجية للتدريب :

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة .
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تنموية على مستوى جميع المسارات.
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة .

- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف.
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

إحصائيات متعلقة بالتدريب:

- تشير الدراسات التي أعدتها وزارة التخطيط إلى أن القوى العاملة السعودية تزايدت من (٣,٢) مليون عامل في عام ١٤٢٠هـ إلى حوالي (٤) ملايين عامل في عام ١٤٢٥هـ، وبلغ عددها في عام ١٤٣٠هـ حوالي (٥) ملايين عامل، بمعدل نمو سنوي مقداره (٤,٦٩ %) في المتوسط، وستصل إلى (٨,٣) مليون عامل في عام ١٤٤٠هـ، وباستخدام هذا المعدل من النمو فإن القوى العاملة السعودية سوف وفي عام ١٤٥٠هـ حوالي (١٢,٥) مليون عامل .

توقعات تطور سوق العمل في المملكة حتى عام ١٤٥٠هـ

السنة	إجمالي السكان من السعوديين (مليون نسمة)	السكان السعوديون في سن العمل (مليون عامل)	قوة العمل (مجموع العاملين من السعوديين) (مليون عامل)	الطلب على العمل (فرص العمل المتاحة في السوق) (مليون فرصة)
١٤٢٠هـ	١٥,٧	٩,٧	٣,٢	٧,٢
١٤٣٠هـ	٢١,٩	١٣,٩	٥	٨,٥
١٤٤٠هـ	٢٩,٧	٢٠	٨,٣	١٠,٧
١٤٥٠هـ	٣٨,٥	٢٨,٧	١٢,٥	١٣,٥

- أكثر من ١٥٠ مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم.
- بريطانيا أنفقت ١٧,٣٧ مليار جنيه إسترليني (٢٠٠٣) على التدريب بما يمثل ٢% ميزانيتها
- النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو ١٢% سنويا عن العام الذي يسبقه.
- متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من ١,٨ (١٩٩٧) إلى ٣,١% (٢٠٠٣).
- في عام ٢٠٠٨ بلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف ٣٠ ساعة في السنة، في حين كان ٨ ساعات عام ٢٠٠م .
- الشركات العادية تنفق على التدريب أقل من ١% من ميزانية الأجور
- الشركات الناجحة والمتميزة تنفق على التدريب ٥% من ميزانية الأجور.
- في دراسة قامت بها شركة موتورلا وجدت أن "كل دولار يستثمر في التدريب في يعود على المؤسسة بمقدار ٣٠ دولارا.
- في الموازنة العامة للمملكة العربية السعودية ١٤٣٠هـ تبلغ تكلفة مشروع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في السعودية (تطوير) ١١,٨٠٣ مليار ريال (٣,١ مليار دولار)، حيث تم توزيع المبلغ على مدى خمس سنوات مقبلة، تتضمن تنفيذ ٤ برامج تساهم في إحداث نقلة نوعية في التعليم العام.

- ووفقا للخطة التي تمت الموافقة عليها فقد حصل برنامج تحسين البيئة التعليمية على أعلى مخصص مالي بواقع ٤,٢ مليار ريال (١,١٢ مليار دولار)، فيما تم تخصيص ٣,٥٨ مليار ريال (٩٥٤,٦ مليون دولار) للنشاط غير الصفي، ورصد لبرنامج تدريب المعلمين والمعلمات مبلغ ٢,٩٤٣ مليار ريال (٧٨٤,٨ مليون دولار)، ولبرنامج تطوير المناهج فخصص له ٩٨٠ مليون ريال (٢٦١,٣ مليون دولار). وتعكف الجهات المعنية على إعداد خطة تنفيذية للمشروع يتوقع أن يتم الانتهاء منها قريباً.

صندوق تنمية الموارد البشرية واتفاقيات التدريب والتوظيف :

- إن هذا صندوق تنمية الموارد البشرية يساهم في معالجة واحدة من أكبر المشكلات التي تواجه توطين الوظائف بالمملكة، وهي المتعلقـــة بضعف التأهيل والتدريب خاصة للمبتدئين في العمل ممن لا يحملـــون المؤهلات والخبرة المطلوبة في سوق العمل ، مما ســـوف ينعكس إيجاباً على توطين الوظائف.
- بلغ عدد الاتفاقيات المباشرة التي وقعها الصندوق مع منشآت القطاع الخاص لهذا العام ٧٦٠,١ اتفاقية تشتمل على ٩٨٣,٥٧ فرصة تدريبية ووظيفية موزعة على جميع قطاعات الأعمال، حيث بلغ عدد الاتفاقيات في القطاع التجاري ٦٢٩ اتفاقية بنسبة ٣٥ ٪ يليه قطاع التعليم الأهلي ٢٥٢ اتفاقية بنسبة ١٤٪ وقطاع المقاولات ٢٣٥ اتفاقية بنسبة ١٣ ٪ فالقطاع الصناعي ٢٠٤ اتفاقية بنسبة ١٢ ٪ والقطاع الصحي ١٤٣ اتفاقية بنسبة ٨٪ وقطاع الخدمات الاجتماعية ٩٧ اتفاقية بنسبة ٦٪ وقطاع السياحة ٤٨ اتفاقية بنسبة ٣٪ .

هل حقاً .... التدريب وحدة يكفي ؟

يعتقد البعض أن الدورات التدريبية المستنسخة أو المكررة التي تقدمها كثير من مراكز ومعاهد التدريب والتي تطلبها كثيرٌ من مؤسسات القطاع الخاص والعام وبشكل مكرر سوف تعالج معظم المشكلات وسوف تحقـــق تنمية مالية وإدارية وبشرية وخلافه ، وهذا غير صحيح كلياً للأتي:

١ – التكرار الغير مدروس والاستنساخ لأسماء الدورات ومحتواها يؤدي إلى ضعف النتائج.

٢ – التدريب حتى وإن كان مدروساً ومنتقًى ومعداً بعناية فإنه لا يمثل ليس إلا جزءاً من متطلبـــات التنمية البشرية والإدارية والمالية وغيرها والتي تصب في صالح التنمية الإستراتيجية الشـــاملة للدولة .

٣ – هذا بالإضافة إلى أن التدريب لا يغني أبداً عن:

– رؤية واضحة لمؤسسات ومنظمات الأعمال .

– وجود إجراءات عمل واضحة ومحددة ومفهومة.

– تخطيط استراتيجي يشارك فيه جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

– خدمات ذات جودة عالية تراعي احتياجات ومتطلبات العملاء وللمستفيدين.

– ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات وفي مواجهة المعوقات والمشاكل والصعوبات.

– اختيار موضوعي للكفاءات والمهارات خاصة القيادات الإدارية.

– مستوى من الأجور يحقق الحد الأدنى من الاحتياجات.

الدورات التدريبية المطروحة وجودة التدريب :

لكي تكون الدورات التدريبية ذات فعالية وايجابية للمتدرب يجب أن تتوفر بها شروط أساسية أهمها :

- ضرورة وجود دافع مبني علي حاجة فعلية للتدريب.
- معرفة المتدرب بأهداف التدريب المطلوب تحقيقها .
- إدراك المتدرب بمستوي التقدم الفعلي الذي حققه.
- فتح المجال للمتدرب بتطبيق المعارف والمهارات التي تعلمها.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين ووضع استراتيجيات للتعامل معها .
- تبصير المتدرب بالأسس والنظريات العلمية التي يستند عليها موضوع التدريب
- تجانس برنامج التدريب مع القيم والاتجاهات في بيئة العمل واحتياجات المتدرب.
- انطلاق التدريب من نظرة إستراتيجية تربط بين أهداف النظام واحتياجات الفرد ومتطلبات بيئة العمل واحتياجات المجتمع

ثقافة التدريب وعلاقتها بفاعلية التدريب :

إن التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فحسب بل أصبح خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية، فنمو الناتج القومي الإجمالي للدول وإن كان أمراً ضرورياً لتقدم البلدان وازدهار مستوى المعيشة فيها إلا أنه ليس كافيا وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات. ومن هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية و دفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب ٧٠ بليون دولار سنوياً للتدريب في موقع العمل .

وعليه فنحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات.. فالتعليم الأكاديمي قد لا يقدم سوى المعرفة العامة والتأهيل النظري للقوى العاملة وتبقى مسألة ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة التطبيقية عبئاً على كاهل المؤسسة، أو المتخرج أو الموظف . فنحن بحاجة ماسة إلى **تبني فكر وثقافة التدريب** لمواكبة العصر .

مفهوم المعيار المهني :

يستخدم لفظ معيار بشكل عام بمعنى" أداة للمعايرة أو ميزان للمقارنة أو محك للمراجعة " مع فروق بينها، أو بمعنى مستوى إنجاز يعد مقبولا أو متفقا عليه، بالتالي تستخدم مصطلحات مثل:

- معايير الأداء في مهنة معينة
- معايير التدريب لمهنة أو تخصص

الحاجة للمعايير في التدريب :

- نحتاج إلى المعايير المهنية في مجال التدريب لارتباطها بإنتاجية العمالة وبالتالي القدرة على المنافسة، والجودة واختراق الأسواق المحلية والعالمية فنحن في حاجة إلى العمل طبقا للمعايير نتيجة لإنفتاح الأسواق والحدود وقواعد منظمة التجارة العالمية.

- **البُعد العالمي في المعايير** :
- انفتاح الأسواق وانتقال العمالة عبر البلدان وبالتالي يجب ربط المعايير المهنية المحلية مع المعايير الدولية، والمعايير المهنية في الشركات متعددة الجنسيات، واقتصاد المعرفة والمعلوماتية وتسارع التغيرات واللحاق بالأسواق العالمية

- **مفهوم معايير الأداء المهني** :
- لكل مهنة واجبات لا بد وأن يمارسها بشكل صحيح آل من يعمل في هذه المهنة، وتبنى هذه الواجبات على جوانب معرفية ومهارات واتجاهات نحو العمل، ومعايير الأداء المهني لكل مهنة هي مستوى الأداء الذي يقبل به سوق العمل لكل من هذه الواجبات.

- **معايير التدريب** :
- نظرا للارتباط الشديد بين معايير الأداء المهني من جهة وكل من التدريب الذي يؤدي إلى ممارسة المهن والاختبار المهني الذي يجب على الفرد اجتيازه حتى يسمح له بالانخراط في المهنة، غالبا ما يتم الربط بين معايير الأداء المهني وبين معايير ومستويات التدريب على المهارات.
- قبل الحديث عن معايير أداء لمهنة التدريب يجب أن نكون قد اتفقنا على الواجبات والمهام المطلوب أدائها، أو ما نسمية " الوصف الوظيفي المُعتمد " ، فمن الضروري تحديث هذا التوصيف المهني والتأكد من مسايرته للمتغيرات في مواقع العمل بشكل مستمر ومخطط.

- **التأكيد على قدسية مهنة التدريب** :
- مهنة التدريب معنية بإعداد وتأهيل العنصر البشرى الذي كرمه الله تعالى وسخر له ما في السموات والأرض واستخلفه في الأرض ليعمرها ، وللتعليم والتدريب وبناء الأفراد والمجتمعات أهمية ومكانة خاصة عند الله تعالى حيث يقول الله تبارك وتعالى في المصطفين الأخيار القائمين بهذه المهمة حق قيام (ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحا وقال اننى من المسلمين) وقد جاء الأمر والتوجيه والندب الالهى لأداء هذه المهمة على عدة أشكال ومستويات في القرآن الكريم
  - الأمر الصريح المباشر: (ادْعُ إِلى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ)" [النحل: ١٢٥].
  - الندب والتكليف: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ)" [آل عمران: ١١٠].
  - التوضيح والبيان: (قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلى اللهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي)" [يوسف: ١٠٨].
  - التوصيف والتعريف: ((هُوَ سَمَّاكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِن قَبْلُ وَفِي هَذَا لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا
  - شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ)"[الحج: ٧٨].
  - الدفع للإجراء العملي: (يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ ۞ قُمْ فَأَنْذِرْ ۞ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ" [المدثر: ١– ٣].
  - (فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ")[الحجر: ٩٤].
- ويتحدث الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم معرفنا نفسه : (إنما بعثت معلما)، (وبالتعليم أرسلت) رواه البخاري. ويمارس الرسول صلى الله عليه وسلم التعليم والتدريب بكافة أشكاله وصوره المتعددة والمتنوعة (بالحوار والنقاش، بالسؤال والفزورة، بالموقف العملي، بتقديم النموذج

والقدوة، باستثارة السؤال عند المستمعين المتدربين ، بالتشويق ، الترغيب والترهيب ، بالعصف الذهني الجماعي، بضرب المثال والتمثيل المادي المرئي المعنوي الغير مرئي ، بالرسوم البيانية والتوضيحية). مستخدما كافة وسائل الحس والاستقبال عند الإنسان/المتدرب (السمع والبصر والإحساس والتذوق والروح) مراعيا طبيعة ومستوى المستمعين المتدربين من حوله.

- **<u>حاجه التدريب لتوحيد جهود مؤسسات الدولة والقطاع الخاص</u>**

أصبح التدريب ذات أبعاد إستراتيجية كبيرة ويحتاج إلى بنية أساسية تضمن جودته وفاعليته في تحقيق أهدافه التنموية المنشودة لكافة قطاعات ومؤسسات الدولة لبناء وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على تنمية المجتمع والنهوض به تتعاون فيها جهود الدولة مع القطاع الخاص ، وتقدم الدولة فيها التسهيلات اللازمة للقطاع الخاص ليقوم بتحمل جزء من مسئولية ومهمة التدريب في المجتمع .

- **<u>قياس الأثر التدريبي</u>** :

يعد قياس الأثر التدريبي الوسيلة الأهم لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها التدريب، والتي يمكن من خلالها أيضا التخطيط للبرامج وتجاوز أي عقبات تعيق القدرة على تطوير الأداء، والتغلب على مشكلات العمل، لذا يمكن إجمال أم مزايا قياس الأثر التدريبي في الآتي:

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
- إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الأولويات المحددة.
- المساعدة في تحسين البرامج الجديدة حتى لو فشلت البرامج الحالية.
- إمكانية مناقشة التقدم في العمل مع الموظفين من خلال معلومات التقييم.
- زيادة ارتباط الأفراد والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم للنتائج المتوقعة.
- تعزيز تحرك المنظمة نحو معيار " استثمار الأفراد " بسبب التقييم الفعال.
- التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على التخطيط الجيد للتنمية.

- **<u>أسباب فشل التدريب في تحقيق النتائج المخططة له</u>** :

- إقامة برامج تدريبية لا تعالج المشكلات القائمة نتيجة ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تقديم التدريب للجميع سواء من هم بحاجة إليه أو بدون حاجة مما يؤدي إلى هدر للموارد المالية.
- إهمال التغيير الذي يحصل في السلوك أو تحسين الأداء لدى المتدربين.
- عدم التطبيق العملي لللمشاركين للبرامج التي تدربوا عليها.
- كثافة التدريب أحياناً وتلاحقه مما يمنع إمكانية عودة الموظفين للتطبيق .
- ابتعاد المديرين المباشرين عن البرامج وقلة متابعتهم لموظفيهم .

- **<u>إشتراطات عقد الدورات التدريبية</u>** :

١. وضع هدف عملي دقيق لكل دورة من قبل مقدمي الدورات التدريبية.

٢. إعادة صياغة عناوين ومحتويات الدورات وطريقة تقديمها بما يناسب حاجة سوق العمل وحاجة كل منظمة والعاملين فيها.

٣. على الجهات التي ترغب في تدريب وتطوير مهارات ومعارف منسوبيها عليها أن تحدد الموضوعات أو الصعوبات والمشكلات العامة المراد طرحها أو علاجها من خلال الدورة / الدورات.

٤. إعادة الترتيب لعناصر الدورة ومحتوياتها مع تجهيز الأمثلة والنقاط المناسبة، وذلك بحسب نوع الحضور المتوقع والجهة المستهدفة، وذلك قبل الدورة المحددة بوقت كافٍ.

٥. التطرق في الدورات للواقع العملي وعدم إعطاء حلول نهائية في الدورة لا تتوافق مع واقع الحياة العملية والبيئية التي يعيشها الحاضرون للدورة في المؤسسة أو الجهة التي يعملون بها.

٦. التأكيد في جميع الدورات على الترابط بين مختلف العوامل التي تحقق الاستفادة المثلى من الدورة وأهمها العوامل الثقافية والقيمية للمجتمع وللمؤسسة وللعاملين فيها (الأمانة، الأخلاق، القيم الإسلامية، الأخلاق الإسلامية العظيمة) وكذلك العوامل التنظيمية والإدارية المختلفة (أنظمة التقييم والحوافز، والتنظيم، واللائحة الداخلية، وإجراءات الاختيار).

٧. التأكيد دائماً على أن الدورات – وخاصة التطويرية – هي مساهمة عملية فكرية منهجية في التطوير الإداري والبشري والشخصي، ويبقى الدور الأكبر على المتلقي في ممارسة ما اطلع عليه وتعلمه في الدورة، وعلى الجهة التي يعمل بها في تهيئة البيئة المناسبة.

٨. التأكيد على أن التدريب وسيلة مهمة جدًّا، ولكنها فقط احدى وسائل التطوير البشري والإداري والفني وغيره.

بدائل التدريب :

- **لا يمكن للتدريب سد الفجوة المهارية التي تنجم عن:**
  - تدني في الروح المعنوية.
  - سوء السياسات والإجراءات.
  - مشكلات المعدات.
  - انعدام الحوافز.
- **ربما لا يكون التدريب هو أسرع حل لسد الفجوة المهارية عندما:**
  - لا يتناسب وقت تصميم وتنفيذ التدريب مع وقت تطبيق المهارة الجديدة المكتسبة.
  - يؤدي الوقت الذي يمضيه المتدرب في التدريب بعيداً عن وظيفته إلى تدنٍ في الإنتاجية.
- **ربما لا يكون التدريب الحل الاقتصادي الأجدى لسد الفجوة المهارية عندما:**
  - يكون هناك عدد قليل من الموظفين متأثرين بمتطلبات الفجوة المهارية (فجوة المهارة).
  - يكون الاحتياج إلى مهارات جديدة لوقت قصير.
  - تكون تكاليف الدورة التدريبية أعلى من الفوائد التي يقدمها التدريب.
  - تكون المشاركة في الدورات العادية ضعيفة.
  - تعكس الدورات معلومات فقط، وليس اكتساب مهارات.

- **فيما يلي بدائل للتدريب من أجل سد فجوة المهارة:**
  - غيّر من معايير التوظيف والترقي لتعكس متطلبات جديدة للمهارات.
  - قدم رواتب عالية لبعض الوظائف لجذب موظفين مؤهلين للوظيفة.
  - ضع برامج لإعداد الصفوف الثانية لكل وظيفة (وظيفة الظل).
  - صمم برامج للتعلم الوظيفي.
  - طبق نظام التدوير الوظيفي لكسب خبرات عملية.
  - أظهر التقدير وكافئ العاملين الأكفاء كمرشدين.
  - صمم خطط تنمية فردية للموظفين ذوي الأداء غير المرضي.
  - أنشئ مراكز خدمة ذاتية للموارد التعليمية للموظفين لتوفر لهم المواد التدريبية.
  - صمم أدلة عمل حسب قدرتك وكيف تعمل والاستعمال الودي والمساعدات الوظيفية لحل المشكلات العامة.
  - كلف بعض الموظفين ذوي الخبرة بحل المشكلات المتخصصة.
  - ضع قائمة ثابتة بالموظفين ذوي المهارات المتخصصة في التدريب الذين يمكنهم تقديم مساعدات فردية.
  - اعقد اجتماعات للموظفين من اختصاصات متعددة ليتبادلوا خبراتهم مع بعض.
  - خصص وقتاً في الاجتماعات للموظفين ليمارسوا العصف الذهني بخصوص المشكلات وسبل التعاون.
  - ادفع للموظفين تكاليف الكتب وشرائط الفيديو التي اشتروها ولها صلة بوظائفهم.
- **يكون التدريب قطعاً غير فعال ومكلف إذا نفذ:**
  - لمجموعات كبيرة من الناس من أجل تصحيح سلوكيات عدد قليل منهم.
  - من أجل حفز الموظفين وإلهامهم. إن الممارسات الإدارية الجيدة واستراتيجيات الرواتب والبدلات المفيدة يمكنها فعل ذلك.
  - من أجل تصحيح أخطاء رئيسية في التوظيف.
  - لحل مشكلات الانضباط، هذه المشكلات تحل على أساس فردي.
  - لخفض الدوران الوظيفي والغياب عن العمل. إن مناخ العمل هو الأساس هنا.
- إن مساهمة الموظف وتغذيته الراجعة لهما أهم مصدر للاقتراحات الخاصة بتقديم بدائل فعالة للتدريب.

مفهوم جودة التدريب :

- يعرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي الجودة بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء .
- جودة التدريب : تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول إلى درجة من الامتياز أو الاستحقاق في إتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل.

أهمية وفائدة تطبيق الجودة

- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- التحسين المستمر لأداء المدربين وتأهيلهم للحصول على شهادات الاعتماد الوطني والعالمي للجودة.
- انخفاض التكاليف المادية نظراً لانعدام تقريبي للأخطاء.
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.
- إيجاد بيئة تدريبية رسالتها التطوير المستمر.
- وضع إجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- تحسين مخرجات المؤسسة للرقى لمستوى توقعات أرباب العمل.
- زيادة حدة المنافسة لجعل التدريب المتميز قيمة تنافسية.
- ربط خطط التدريب التقني والمهني بخطط التنمية الاقتصادية لمواجهة التحديات العالمية وتزويد السوق السعودي بكوادر عالية التأهيل.
- التقليل من أثر أنظمة العولمة في تقليل الحماية للعمالة الوطنية مما حول المهارة إلى حماية اجتماعية.
- العمل على تأهيل المتدربين وفق قدراتهم وميولهم تبعاً لحاجات القطاعات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة في ضوء المبادئ العلمية للتوجيه المهني.
- تدعيم التكامل بين الدراسة النظرية والتدريب العملي التطبيقي لإكساب المتدربين طريقة التفكير العلمي والتعلم الذاتي لمساعدتهم على تنمية قدراتهم والاستمرار في التجديد والابتكار .
- إكساب المتدربين حب العمل في نفوسهم وإشعارهم بأهميته في مجال الحياة العملية.
- تدريب المتدربين على اقتصاديات العمل بما يحقق الإنتاج بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت.
- تهيئة المتدربين للاندماج في سوق العمل والإسهام فيه من خلال فهم صحيح لدور الفرد في المجتمع.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب :

- ترتبط مفاهيم الجودة ومبدأ التطوير المستمر الذي يبنى على التقويم المستمر لأداء مؤسسات التدريب جودة العملية التدريبية، وجودة أداء المدربين ، وجودة موضوعات التدريب (ومقارنة ذلك بأهداف التدريب وسياساته) لتحقيق رغبة ورضا المتدربين وأصحاب الأعمال تجاه التدريب.
- إدارة الجودة الشاملة تعني الكثير بالنسبة للمؤسسات التدريبية والمدربين، كما تعني الكثير بالنسبة لعملائهم من المؤسسات والأفراد في الأسواق المختلفة.
- أصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية إدارية تستهدف التطوير المستمر وصولاً لرضاء العميل. والعميل هنا يعتبر كل من له علاقة بمجال التدريب، سواء كان المتدرب ذاته، أو المؤسسة التي يعمل لديها، أو رؤساؤه ومرؤوسيه، أو العملاء الخارجيين الذين يحتك بهم، لأن الجودة الشاملة تنظر إلى العميل نظرة أوسع من النظرة العادية.

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب والتطوير عدداً من الممارسات وذلك من أجل تحقيق النجاح النهائي المتمثل في رضاء العميل. هذه الممارسات يمكن إجمالها فيما يلي:
  - الالتزام الجماعي نحو الأهداف الإستراتيجية.
  - الفهم الكامل لأسس الجودة الشاملة، والعمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف.
- يتم تحقيق الالتزام الجماعي نحو الأهداف الإستراتيجية من خلال إشراك جميع العاملين في المؤسسة التدريبية، أو المتعاونين مع المدرب المحترف.
- الجودة تعتبر العميل هو رقم واحد في جميع الأنشطة والأعمال، وأن رضاؤه عن مخرجات التدريب والتطوير هو المعيار الرئيسي في التقييم.
- يُعد نجاح إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب والتطوير مسؤولية الجميع .

شهادات الاعتماد الرسمي وضمان جودة التدريب ؟ :

إن الاعتماد هو نظام للاعتراف بالمراكز التدريبية، والمدربين، والمادة العلمية للدورات التدريبية، حيث يتم تقييمهم وفقاً لمعايير قياسية تتعلق بالفعَّالية، والكفاءة، والجودة التدريبية. يمنح الاعتماد المصداقية عند التعامل مع الجهات المختلفة في الأسواق المحلية والدولية، حيث يضمن توافق الخدمات والمنتجات التدريبية المقدمة مع ما يجب أن تكون عليه لتحقق أهدافها.

لقد أصبحت الجودة بالنسبة لمقدمي الخدمات التدريبية ضرورة ملحة بعد أن كانت رفاهية، تضمن لسوق العمل جودة الخدمات والمنتجات التدريبية المقدمة إليه، ويطمئن المتعاملون إلى وجود الشفافية والاحترافية.

يمنح الاعتماد الرسمي العديد من الامتيازات للمراكز التدريبية والمدربين، فهو يؤكد على اختلافهم عن المنافسين بتميزهم عنهم، وبإعلانهم الالتزام الكامل نحو معايير الجودة الراقية، مما يزيد من فرص انتشارهم في السوق وتوسيع قاعدة عملائهم من المؤسسات والأفراد.

بناء على ما سبق فإن اعتماد جودة الخدمات والمنتجات التدريبية يوفر العديد من الفوائد والمزايا لجميع الأطراف ويحقق الأهداف التدريبية والمهنية النهائية للتدريب .

إشكاليات مرتبطة بسوق التدريب :

- عدم وجود مرجعية أو لائحة أو قائمة معايير إلزامية سواء للمعاهد والمراكز أو المدربين أو جميع عناصر العملية التدريبية.
- تعدد وتنوع واختلاف جهات اعتماد المدربين الأفراد له انعكاس سلبي على المهنة.
- فردية برامج إعداد واعتماد المدربين داخليا وخارجياً نقطة ضعف وليست قوة .
- غياب دور الرقيب الرسمي عند تنفيذ البرامج التطويرية الفردية أو التعاقدية.
- عدم ملائمة بعض البرامج المقدمة لاحتياجات سوق العمل نتيجة النمطية أو الاستنساخ المتكرر .
- نمطية وتكرار البرامج والدورات التدريبية المستنسخة والتي تملأ السوق المحلي.
- عدم الربط المباشر بين برامج التدريب وبين معايير التعليم وتوحد الأهداف التنموية في اتجاه رفد سوق العمل بما يحتاج إليه من عناصر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً بما يخدم خطط التنمية الإستراتيجية للمملكة .

مقترحات الباحث للتحسين والتطوير :

- تغيير مُسمى (الجمعية السعودية العلمية لتدريب وتطوير الموارد البشرية) إلى هيئة علمية باسم "**الهيئة العلمية السعودية للتدريب والتطوير**" على غرار الهيئة السعودية للمهندسين لتتسع دائرة أنشطتها وصلاحياتها .
- العمل على ان تكون الجمعية العلمية السعودية الجهة المرجعية العلمية لاعتماد جميع عناصر منظومة الترتيب "الجهات والأفراد والمواد" وكذلك إصدار ترخيص مزاولة مهنة التدريب بمستوياتها الوظيفية المختلفة سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد.
- ضرورة أن تبني الهيئة العلمية السعودية للتدريب والتطوير للائحة المعايير الضابطة والحاكمة للممارسة المهنية وجعلها هي الأساس في منح تراخيص مزاولة المهنة سواء للمؤسسات أو الأفراد.
- أن يكون للجمعية السعودية العلمية للتدريب دوراً فاعلاً في تأهيل واعتماد ومتابعة وتقييم سوق التدريب من خلال لجنة المحكمين المؤهلين والقادرين على وضع وصياغة آلية علمية تتحول الى مرجعية إلزامية، على غرار مثلا معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة .
- أن تكون للجمعية السعودية مرجعياتها العلمية التي تدعمها علمياً وفنياً وإستشارياً لمتابعة وتقييم وتطوير المنهجية للعلمية للجمعية في متابعة سوق التدريب .
- الربط المباشر بين الجمعية والجهات الرسمية الحكومية ذات العلاقة بالتدريب والتأهيل مثل المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني وصندوق الموارد البشرية من أجل توحيد الجهود وصياغة المعايير والضوابط الحاكمة والأطر المهنية لتنفيذ ومتابعة التدريب والاستفادة من هذه الجهات بما قدمته من خدمات وخبرات في مجال التدريب.
- يمكن اعتبار الهيئة هي الجهة المرجعية الفنية التي تجيز لمزاولة المهنة على مستوى المراكز والمعاهد التدريبية أيضا بالإضافة إلى المدربين الأفراد بناءا على معايير مزاولة المهنة الذي تم إعداده من قبل الجمعية وتم اعتماده رسمياً للحصول على نتائج تدريب تأهيلية وتطويرية بمعايير جودة عالية .
- أن تتولى الهيئة العلمية السعودية للتدريب اعتماد مؤسسات (مراكز– معاهد– منشآت خاصة) داخل أو خارج الشركات وذلك طبقا للمعايير العلمية والموضوعة والتي تعتمد كلائحة تنظيمية ومن الترخيص لها بمزاولة مهنة التدريب.
- العمل على صياغة آلية واضحة ومحددة بمواصفات جودة عالية لإعتماد المدربين المحليين والخارجيين سواء من حصل منهم على اعتماد سابق خارجي أو داخلي أكاديمي أو مهني أو لم يحصل .
- يمكن صياغة لائحة علمية تحت عنوان "**مواصفات ومعايير** إعداد وإعتماد المدربين" بغرض الحصول على شهادة مدرب "مزاولة مهنة" .
- ضرورة أن تتبني "الهيئة" إلزام المؤسسات التدريبية بتوفير التمويل اللازم لمخرجات تدريبية عالية الجودة .

****

المراجع :

- صندوق تنمية الموارد البشرية – التقرير السنوي – ١٤٢٩-١٤٣٠هـ .
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني – الدليل الإجرائي للمدرب نحو تحسين جودة التدريب – ١٤٢٩/١٤٣٠هـ.
- إبراهيم رمضان إبراهيم الديب – استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية – دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر – للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة – ألأكاديمية العربيـــة المفـــتوحة فـــي الدانمرك – كليـــة الإدارة والاقتصــــاد – قســـم إدارة الأعمال – ١٤٣٠هـــ ـــ ٢٠٠٩ م
- د . أبوبكر عابدين بدوي– المعايير المهنية ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة – ورقة مقدمة إلى اجتماع خبراء حول المعايير المهنية العربية – الواقع والمأمول منظمة العمل العربية 29 يونيه 2006 القاهرة .
- استيراد واستنساخ التدريب – ورقة عمل حول التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في التنمية ... الطموح والتحديات، ٣-٥ ربيع الآخر لعام ١٤٢٧ هـــ ١-٣ مايو ٢٠٠٦م– الرياض
- المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية– رؤية مستقبلية ورقة عمل بعنوان "تحديد الاحتياجات التدريبية" – الدكتور كمال يونس.
- خصائص ومواصفات، دراسات قياس الأثر التدريبي، أسامة جرادات، المعهد الوطني للتدريب، ٢٠١٠.
- وسائل المدرب الناجح، ساي تشارني، كاثي كونواي، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ص ٣-٥، الطبعة الأولى ٢٠٠١.
- بدلر ، مايك بدلر ، دليل المدير فى تطوير الذات، جرير الرياض، ، ٢٠٠٥م
- كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، مطبوعات ونشرات ASTD ، ٢٠٠٦ م
- المركز المهني العالي لإعداد المدربين، بنغازي، ليبيا، ٢٠٠٨م.
- www.google.com